

# LA CULTURA PREVENTIVA DE ENDESA Y SU INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La preocupación de Endesa por la seguridad y salud laboral de las personas que trabajan para la compañía se encuentra expresamente recogida en sus valores y sus compromisos por un desarrollo sostenible. Su gestión preventiva, basada en criterios de liderazgo, anticipación y mejora continua, tiene como objetivo alcanzar un índice de “siniestralidad cero”. Así lo expone Segundo Caeiro, director del servicio de Prevención Mancomunado de Endesa para España y Portugal.

**Isabel Morillo,**

Periodista especializada en PRL.

FOTO: © Endesa



**E**ndesa, una de las mayores compañías eléctricas de España y la primera empresa eléctrica privada de Iberoamérica, implantada en 14 países, con 27.000 trabajadores directos y 24.000 indirectos (en España cuenta con 12.000 trabajadores en 11 Comunidades Autónomas), ha incluido como parte fundamental de sus compromisos el de proporcionar a los empleados y colaboradores un ámbito laboral saludable, seguro y libre de riesgos. Ello le ha valido numerosos reconocimientos por su labor en materia de seguridad y salud laboral; ha obtenido la máxima puntuación, en 2006, en la calificación de SSL en el *Dow Jones Sustainability World Index*; premio *Prever* del Gobierno de la Rioja y el Consejo General de Relaciones Industriales en la categoría Empresas e Instituciones en enero de 2007; y premio a la innovación y empleo en RR.HH. de Expansión y Empleo.

Una de sus principales líneas de actuación en este sentido ha sido integrar la seguridad y salud laboral en la estrategia de la empresa y

en la gestión diaria de sus negocios y compañías participadas. El punto de partida está en el nacimiento en 1997 del Servicio de Prevención Mancomunado “como una de las posibilidades que en ese momento ofrecía la Ley”, señala Segundo Caeiro, director del Servicio de Prevención Mancomunado de Endesa para España y Portugal. “Había tres opciones: crear un servicio de prevención propio y eso, por las exigencias de la Ley, nos hubiera obligado a crear 15 servicios de prevención propios; contratar con un SP ajeno; y la última, constituir un SP mancomunado centralizado (opción en la que fuimos pioneros). Es una alternativa que nos ha proporcionado un elevado nivel de eficacia, aprovechando sinergias y homogeneizando procesos”. El servicio de prevención se crea con unas 100 personas, manteniéndose los ratios que existían en aquel momento en cada una de las empresas que constituían Endesa. En el año 2003 se produce una reorganización en la compañía que, aunque mantiene el SPM como tal, lo ubica en una nueva estructura: la organización del negocio de Endesa en España y Portugal, dependiendo de la dirección general de este negocio y, a su vez, de la subdirección general de RR.HH. del mismo.

## RADIOGRAFÍA DE RIESGOS

Existen unos riesgos específicos por la actividad de la compañía “que son los que más controlados tenemos, porque son los de nuestro propio negocio. Nosotros –explica Segundo Caeiro– somos conscientes de que trabajamos con riesgos y, por tanto, por un lado, debemos conseguir las mejores condiciones laborales para evitarlos y, por otro, en el supuesto de que se produzca cualquier tipo de incidente, estar lo suficientemente preparados a través de la formación, de los equipos de protección individual, etc., para minimizar sus consecuencias”. El riesgo principal es el de accidente eléctrico, y después hay otros riesgos colaterales, que también tienen una impor-

tancia relevante como son las caídas en altura. “Estamos reduciendo estos incidentes a niveles mínimos, tanto en relación con trabajadores propios como de contratistas y proveedores; y aquí es donde estamos haciendo el mayor esfuerzo, para tratar de llegar eficazmente a los mandos y a los trabajadores”. Esta es una de las partes más importantes de la denominada “Responsabilidad Social en materia preventiva”, es decir, “llegar hasta el último de los trabajadores tanto directos como indirectos de Endesa, y establecer una política de alianzas”.

Por otro lado, se lanzó un plan de acción para evaluar el nivel de estrés en el negocio de España y Portugal, un plan de medicina preventiva para los empleados centrado en hipertensiones, factores de riesgo cardiovascular, diabetes, el plan antitabaco, un programa de detección precoz de carcinomas y un seguimiento de los empleados que pueden verse afectados por el ruido en los centros de trabajo. Como señala el propio director del Servicio de Prevención, “otro tipo de riesgos que estamos abordando son los denominados emergentes, como es el caso de los riesgos psicosociales. Para ello, hemos elaborado un método propio, partiendo de las mejores prácticas de nuestro entorno y de nuestra propia experiencia, que ha sido aprobado, a propuesta del servicio de prevención, por la comisión de participación de la compañía, en la que están presentes la representación social y la representación empresarial. Se trata de hacer una evaluación individualizada de las ocupaciones de cada una de las personas, diferenciando los distintos colectivos y negocios, y haciendo una diagnosis de cada uno de ellos”.

## POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

La integración de la política de Seguridad y Salud Laboral en la estrategia de la compañía se ha visto favorecida por el hecho de que las decisiones de mayor relevancia en

FOTO: © Endesa



“La cultura preventiva no se puede integrar en la gestión de la empresa sin el convencimiento de la alta dirección y sin la aceptación de las reglas de juego por parte de la representación social” )

este ámbito son adoptadas formalmente por el comité ejecutivo de dirección, constituyendo la salud y seguridad laboral:

- uno de los ejes fundamentales de su estrategia de sostenibilidad.



FOTO: © Endesa



■ incorporando los principios propios de la Responsabilidad Social Corporativa.

■ materializándose en planes elaborados teniendo en cuenta el diálogo con las partes interesadas.

■ incorporándolas expresamente al mapa de objetivos estratégicos de la compañía, formando los indicadores de seguimiento en esta materia parte de los que componen su *Balanced Score Card*.

Este hecho se refuerza también por la relevancia en el organigrama de la dirección del Servicio de Prevención; “se le ha querido dar así la importancia que merece desde el punto de vista organizativo, para que ello tenga fiel reflejo después en sus actuaciones diarias. Esto representa una significativa apuesta por parte de la alta dirección respecto de la seguridad y salud laboral”, afirma Segundo Caeiro. En cuanto a la coordinación entre RR.HH. y Prevención desde el punto de vista de la formación, “trabajamos en equipo y tenemos nuestro propio comité de dirección, funcionando como un cliente más en relación con Recursos Humanos; es decir, establecemos nuestras necesidades y colaboramos con la dirección de RR.HH. para satisfacerlas de manera conjunta y coordinada. La

*promoción y la necesidad parten del servicio de prevención mancomunado, pero también hay algunos aspectos que deben ser abordados por la dirección de Relaciones Laborales, como son los que desde el punto de vista de la negociación pudieran afectar a la prevención; por eso es muy importante que funcionemos como un equipo”.*

En cuanto a la interiorización de la seguridad y salud laboral por parte de los trabajadores, “en relación con los compromisos de sostenibilidad establecidos en la compañía, hay tres dimensiones: económica, medioambiental y social –explica Caeiro– y en esta última se halla expresamente recogido el compromiso con la seguridad y salud laboral; además uno de los valores empresariales de Endesa es el desarrollo de las personas y la seguridad y salud de los trabajadores. Ha costado mucho que esto se fuese interiorizando por parte de los diferentes colectivos, pero hemos conseguido que la cultura preventiva tenga ya un importante nivel de calado en la compañía. Ya hemos superado la fase inicial, en la que hemos incorporado a la cultura de la empresa un aspecto tan importante como es la PRL y la propia dirección de la compañía está implicada en ello, partiendo del presidente y del consejero delegado. Un dato significativo es que todos los directivos de la casa tienen como objetivos individuales

*los relativos a PRL. Por otro lado, está la participación de los trabajadores. Tenemos una política preventiva transparente y hemos establecido las reglas de juego con los sindicatos; de esta forma, los temas de prevención se encuentran totalmente al margen de las discusiones sobre cuestiones laborales y de RR.HH., pues los objetivos están ya asumidos de manera por la representación social y la representación empresarial. La cultura preventiva no se puede integrar sin el convencimiento de la alta dirección, por un lado, y sin la aceptación de las reglas de juego por parte de la representación social, por el otro. Así pues, nuestra política en este terreno es muy participativa y en ella los trabajadores tienen un papel fundamental”.*

El modo de canalizar esta participación en Endesa, además de los métodos tradicionales como el comité de PRL, es la existencia una comisión de participación de PRL, formada por la representación de la empresa y de los trabajadores, y por el servicio de prevención, a través de la cual emana toda la política de prevención de la compañía, desde el “Plan Praevenio” antes citado hasta cualquier procedimiento genérico de trabajo (los específicos se trasladan a otros ámbitos que son los comités de PRL de las Comunidades Autónomas o de los respectivos centros de trabajo). “A nivel de los negocios y al margen de los propios comités de seguridad, se han creado órganos participativos de los cuales forman parte estos comités de dirección, fundamentalmente la representación empresarial, donde se analizan los accidentes e incidentes que puedan haber ocurrido a lo largo del mes. Están formados por directivos, mayoritariamente por los respectivos subdirectores generales al frente y con la participación de los propios sindicatos. En resumen, hay dos vías fundamentales de participación: en primer lugar, la comisión de participación, que suele funcionar con propuestas que emite el Servicio de Prevención Mancomunado y que son aprobadas para derivarlas al comité ejecutivo del negocio de España y Portugal, y a partir de ahí se extrapo-

lan a todas las líneas de negocio: generación, distribución y al área comercial; y, en segundo lugar, reuniones internas de los propios negocios, formadas por personal directivo, en los que se analiza los resultados de la aplicación de estas políticas y a las que también asisten representantes de los sindicatos mayoritarios de la compañía”.

## DIFICULTADES PARA PONER EN PRÁCTICA LA POLÍTICA PREVENTIVA

“La gran ventaja de nuestra política de PRL es que existe un objetivo común a todas las partes implicadas, por lo que las cosas resultan mucho más fáciles. En la medida en que hablamos del valor de las personas, de la seguridad y salud de las mismas, es extremadamente difícil no ponerse de acuerdo; por tanto, el objetivo final es común, aunque pueden existir discrepancias en cómo llegar a ese objetivo –expone el director del Servicio de Prevención–, puede haber situaciones, por ejemplo, de incomodidad a la hora de utilizar los equipos de protección individual adecuados, pero una vez que ‘se lo cree todo el mundo’, las cosas resultan más fáciles”.

“Evidentemente, se necesita realizar campañas importantes en materia de concienciación, así como llegar al último de los trabajadores y de todas las maneras posibles: unos asumen estos temas porque creen realmente en la prevención y otros, porque existen responsabilidades derivadas de la misma. Esto es como las campañas de tráfico: me pongo el cinturón, sobre todo, para que no me sancionen; pero, en una segunda fase, me lo pongo porque, si tengo un accidente, estoy convencido de que minimizaré los daños; y la tercera fase es cuando ya no sólo me lo pongo yo, sino que intento convencer al resto de los ocupantes para que se lo pongan. Nosotros estamos llegando a esto último, y no es una obligación exclusiva con los trabajadores, sino, incluso, de sus propias familias, lo que constituye parte de la vinculación de la PRL con la Responsabilidad Social: tenemos una responsabilidad con la sociedad que em-

pieza con nuestros propios trabajadores y nos comprometemos, y queremos que ellos se comprometan en la aplicación de las medidas de PRL, porque tienen una deuda con la sociedad y con sus propias familias, que es volver a casa en las mismas condiciones de salud que tenían cuando salieron de ella para ir a trabajar”.

Para ello, Endesa ha organizado en 2006 jornadas de formación por las que han pasado del orden de 3.000 directivos y mandos intermedios. “Dedicamos aproximadamente un 35 por ciento del presupuesto a formación en prevención. No sólo realizamos cursos técnicos de prevención, sino que tenemos también un curso de sensibilización dirigido a mandos intermedios, que son piezas clave en materia preventiva. Asimismo, cursos de liderazgo en prevención, en los que se tocan aspectos relativos a valores de empresa, de motivación propia y de la gente que tienen a su cargo, aspectos psicológicos de los trabajadores, etc. Participan en ellos grupos de 15 personas en los que se analizan aspectos individualizados de cada uno de los participantes y se ayuda a fomentar la cultura preventiva. Otro aspecto difícil en relación con la SSL es que las generaciones actuales estamos en una edad muy complicada para cambiar nuestros hábitos. Por eso, se echa mucho de menos impregnar esta cultura desde la escuela, del mismo modo que se hace con otras materias, y esto es lo que permitiría que la gente crezca con otros hábitos más concienciados en la cultura preventiva. Lo difícil es modificar comportamientos de la gente que ya tiene malos hábitos”.

zación dirigido a mandos intermedios, que son piezas clave en materia preventiva. Asimismo, cursos de liderazgo en prevención, en los que se tocan aspectos relativos a valores de empresa, de motivación propia y de la gente que tienen a su cargo, aspectos psicológicos de los trabajadores, etc. Participan en ellos grupos de 15 personas en los que se analizan aspectos individualizados de cada uno de los participantes y se ayuda a fomentar la cultura preventiva. Otro aspecto difícil en relación con la SSL es que las generaciones actuales estamos en una edad muy complicada para cambiar nuestros hábitos. Por eso, se echa mucho de menos impregnar esta cultura desde la escuela, del mismo modo que se hace con otras materias, y esto es lo que permitiría que la gente crezca con otros hábitos más concienciados en la cultura preventiva. Lo difícil es modificar comportamientos de la gente que ya tiene malos hábitos”.

## Y... EN CUANTO A LA LEY DE PREVENCIÓN Y SU REFORMA

“Hemos participado como representantes del sector eléctrico en la mesa de negociación para formalizar la estrategia española de PRL. Creemos que es una muy buena iniciativa que, además, tiene su correspondencia con la estrategia europea; el simple hecho de haber adoptado esta iniciativa ya es bueno. Lo más positivo es que va a facilitar mucho el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, racionalizando los trámites burocráticos y concediéndoles ayudas o bonificaciones a la Seguridad Social y fiscales por bajos índices de siniestralidad, y que su desarrollo se va a realizar a través de la Comisión Nacional de Prevención. Sin embargo, se está apostando en exceso por la judicialización de la PRL. Hay que conseguir un equilibrio razonable para no caer en el error de implantar una tendencia preventiva excesivamente defensiva, y es necesario orientarla al análisis de las causas y el origen de la siniestralidad, para lo que es muy importante la potenciación del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo”.)

“Se está apostando en exceso por la judicialización de la PRL; hay que conseguir un equilibrio razonable, para no caer en el error de implantar una tendencia preventiva excesivamente defensiva”)

## PRAEVENIO, EL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN ENDESA

**E**n el año 2002, la seguridad y la salud de los empleados fue incluida expresamente por la Dirección de la Compañía entre los siete compromisos integrantes de su política de Desarrollo Sostenible, lo que contribuyó a incrementar la atención sobre los temas relacionados con la prevención de riesgos laborales.

A su vez, en el año 2005, la Dirección General de Negocio de España y Portugal aprobó su Plan Estratégico de Prevención y Gestión de Riesgos Profesionales (Plan Praevenio), que establece los programas y objetivos que habrán de ser desarrollados en este terreno a lo largo del periodo 2005-2009. Dicho Plan está integrado por siete programas de actuación orientados fundamentalmente a mejorar el conocimiento técnico-preventivo, integrar la política de prevención en la toma de decisiones y en los sistemas de gestión, promover una cultura preventiva orientada a resultados y conseguir una coordinación efectiva en este terreno con las empresas colaboradoras. Son los siguientes:

- Desarrollo de la formación.
- Reforzamiento de la concienciación.
- Promoción y divulgación de la cultura preventiva.
- Reafirmación del Principio de Calidad integrando la prevención en los sistemas de gestión de la empresa.
- Coordinación de la siniestralidad.
- Optimización del absentismo.

La actuación con respecto a las empresas contratistas es también un reto importante del Plan Praevenio, que para hacer llegar a todos los empleados de estas empresas un sólido y eficaz mensaje de prevención coordina actividades con los gestores de las contratistas, aportando medios económicos y humanos, e incorpora expresamente la reducción de la accidentabilidad en los contratos suscritos en estas empresas como indicador de la calidad del servicio. También establece acciones que premian las mejores prácticas, así como para extenderlas a otros contratistas. Desde la puesta en marcha del Plan, los principales resultados han sido:

- Reducción en un 29 por ciento del índice de frecuencia.
- Reducción en un 40 por ciento del índice de gravedad.
- Reducción en un 40 por ciento del absentismo derivado de accidente o enfermedad laboral gestionado directamente por los Servicio Médicos de la compañía.
- Mejora de la integración de la prevención en las líneas de negocio, gracias a una concepción global de la prevención en la toma de decisiones.
- Incremento de los foros de debate y análisis sobre temas de prevención en las diferentes líneas del negocio, fomentando una cultura empresarial preventiva y el intercambio de mejores prácticas (en el 2006 se realizaron 6 jornadas a las que asistieron 550 directivos y responsables de equipos).
- Implantación de un sistema informático para el seguimiento de la calidad en la prevención de riesgos laborales.
- Impulso a la formación en prevención de riesgos laborales, estructurada en formación ligada a los riesgos presentes en cada una de las ocupaciones; formación para el impulso de la mejora preventiva, para la toma de conciencia y para la promoción del liderazgo, y formación específica unida a la formación profesional. En 2006, se impartieron diversos cursos sobre seguridad y salud laboral en el marco del Plan que sumaron 28.946 horas de formación para un total de 2.547 participantes.
- El Plan Praevenio ha sido reconocido en 2006 con el I Premio a la Innovación en Recursos Humanos de Expansión & Empleo, el Premio Prever a la Prevención de Riesgos Profesionales del Gobierno de la Rioja y el Premio Actualidad Económica a las 100 Mejores Ideas del Año 2006 en el apartado Responsabilidad Social. Asimismo, contribuyó decisivamente a que Endesa obtuviera una calificación del 100 por 100 en el apartado de Seguridad y Salud Laboral en la última evaluación del Dow Jones Sustainability World Index. )

FOTO: © Endesa

